

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Comercialización y Distribución de Productos de Chocolate Orgánico
CHUKULATI**

Xavier Andrés Villamar Jorge

**Fabrizio Noboa, Ph.D
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas

Quito, 14 de agosto del 2018

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Comercialización y Distribución de Productos de Chocolate Orgánico
CHUKULATI**

Xavier Andrés Villamar Jorgge

Firmas

Simon Rose, MBA

Director del Trabajo de Titulación

.....

Fabrizio Noboa S., PhD

Director de la Maestría en Administración

de Empresas

.....

Santiago Gangotena, PhD

Decano del Colegio de Administración

y Economía

.....

Hugo Burgos, PhD

Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, 14 de agosto del 2018

Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del Estudiante:

Nombres y apellidos:

Xavier Andrés Villamar Jorge

Código:

00137186

Cédula de Identidad:

0915644041

Lugar y Fecha:

Quito, 14 de agosto del 2018

RESUMEN

De acuerdo a las tendencias del mundo globalizado, en el que vivimos y el afán de las nuevas generaciones de consumir comida orgánica, hemos decidido desarrollar el proyecto “CHUKULATI”. El objetivo es la agregación de valor en la producción de productos de chocolate orgánico para su comercialización y distribución con un sistema integrado verticalmente que permitirá la incorporación de tecnología, la utilización de una de las mejores materias primas que se hace en Ecuador, cacao, conocimientos en la formulación y comercialización del producto internacionalmente. Fomentando así a las exportaciones de productos, provenientes de un actor nuevo que incluye mayor valor agregado y a su vez diversifica y amplía los destinos internacionales de nuestros productos. Lo que permite que este proyecto apoye a la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva.

Para cumplir con el objetivo del proyecto se realizó un análisis del sector de Chocolates Orgánicos en Ecuador y en Estados Unidos que permite determinar su rentabilidad utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Estrategia Competitiva, 1980) y el Mapa Estratégico de la Competencia. Además, se desarrolla un estudio de mercado donde se utilizó la investigación que permitió conocer las preferencias de los consumidores y los principales competidores. Con esta información se identificaron recursos, capacidades y se definió estrategias genéricas y de mercadeo basadas en el posicionamiento actual de los competidores y en la diferenciación donde se hace énfasis en los atributos orgánico, de alta calidad y nutritivo con el objetivo de alcanzar ventaja competitiva en el sector de chocolates orgánicos.

PALABRAS CLAVES: chocolate, comercialización, administración, orgánico, empresas.

ABSTRACT

According to the trends of the globalized world, in which we live and the eagerness of the new generations to consume organic food, we have decided to develop the "CHUKULATI" project. The objective is the aggregation of value in the production of organic chocolate products for marketing and distribution with a vertically integrated system that will allow the incorporation of technology, the use of one of the best raw materials made in Ecuador, cocoa, knowledge in the formulation and commercialization of the product internationally. Promoting the exports of products, from a new actor that includes greater added value and in turn diversifies and expands the international destinations of our products. What allows this project to support the National Strategy for the Change of the Productive Matrix.

In order to fulfill the objective of the project, we made an analysis of the sector of Organic Chocolates in Ecuador and the United States that allows to determine their profitability using the model of the Five Forces of Porter (Competitive Strategy, 1980) and the Strategic Map of the Competition. In addition, a market study was developed and the results were used to understand the preferences of the consumers and the main competitors. With this information we were able to identify the resources, capacities, generic and marketing strategies based on the current positioning of the competitors and in the differentiation where emphasis is placed on organic, high quality and nutritious attributes with the objective of achieving competitive advantage in the organic chocolates sector.

KEY WORDS: chocolate, marketing, administration, organic, companies.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	8
ÍNDICE DE TABLAS	9
CAPÍTULO 1	10
CONTENIDO	10
1.1 Justificación.....	10
1.2 Tendencias del Macro Entorno.	11
1.3 Análisis Sectorial.....	12
1.4 Análisis De la Competencia	13
CAPÍTULO 2	16
Oportunidad de Negocio	16
2.1 Volumetría.....	16
2.2. Métodos de investigación.....	18
2.3. Investigación de Mercado	19
2.4. Resultados de Investigación de Mercado	20
CAPÍTULO 3	22
Definición Estratégica.....	22
3.1 Estrategia Genérica	22
3.2 Posición Estratégica	23
3.3 Ventaja Competitiva.....	26
3.4 Plan Estratégico de Contratación	28
CAPÍTULO 4	31
Plan de Marketing	31
4.1 Precio.....	31
4.2 Producto	32
Pacha	35
4.3 Plaza	35
4.4 Promoción	36

4.5 Plan de ventas.....	37
CAPÍTULO 5	39
Plan Financiero	39
5.1 Supuestos Generales.....	39
5.2 Estructura de Capital y financiamiento.	40
5.3 Estados financieros Proyectados.	41
5.5 Punto de Equilibrio.....	46
5.6 VAN y TIR.....	47
5.7 Análisis de Sensibilidad.	47
Anexos	50
Anexo 1.	50
Análisis Sectorial.....	50
Anexo 2	54
Consumidor	54
Concepto.....	59
Anexo 3.	61
Target Market Profile	61
Anexo 4.	62
Análisis FODA.....	62
Anexo 5.	63
CV Ejecutivo.	63
REFERENCIAS	66

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2 Análisis de Fuerzas Sectoriales de Porter.....	13
Ilustración 3 Mapa Estratégico de la competencia	15
Ilustración 14 Estrategia Genérica de Porter	23
Ilustración 15 Organigrama de Chukulati en Agosto 2018.	28
Ilustración 16 Matriz Kotlers precio calidad.	32
Ilustración 17 Presentaciones de productos.....	34
Ilustración 4 . Gráfico de respuesta de participantes sobre consumo de chocolate	54
Ilustración 5 Gráfico de respuesta de participantes a Marcas favoritas.	55
Ilustración 6 Resultados del tipo de chocolate que consumen los entrevistados.....	55
Ilustración 7 Atributos más importantes.....	56
Ilustración 8 Atributos que no les gusta o podrían mejorar.....	57
Ilustración 9 Frecuencia y cantidad de producto.....	57
Ilustración 10 Precios que pagan los consumidores	58
Ilustración 11 Lugares de compra	58
Ilustración 12 Presentaciones que los consumidores buscan.....	59
Ilustración 13 Sabores que los consumidores buscan.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Proyección financiera del primer año.....	38
Tabla 2 Proyección financiera de los primeros cinco años.	38
Tabla 3 Resumen de variables más sensibles.	48
Tabla 4 Rivalidad de las grandes compañías productoras de chocolate.....	52
Tabla 5 Marcas más reconocidas de productos orgánicos en Ecuador.....	53
Tabla 6 Preguntas de Encuesta	60

CAPÍTULO 1

CONTENIDO

1.1 Justificación.

La economía ecuatoriana tiene de base la producción y exportación de bienes primarios cuya representación en el 2016 fue de aproximadamente el 65% del total exportado (Banco Central del Ecuador, 2016). La mayoría de productos carecen de un valor agregado, por ser productos básicos. Esto crea una gran desventaja cuando competimos internacionalmente y nos hace vulnerables a las fluctuaciones de internacionales de precio. Por este motivo, Ecuador busca la transformación económica, la diversificación productiva y la inserción estratégica en el mercado mundial mediante el cambio de la matriz productiva. Este proyecto apoya dicho Plan Estratégico y se orienta a la agregación de valor en la comercialización y distribución de productos de chocolate orgánico con un sistema integrado verticalmente que permitirá la incorporación de tecnología, la utilización de uno del mejor cacao del mundo, conocimientos en la formulación y comercialización del producto internacionalmente. De esta manera se crea valor agregado a materias primas producidas localmente y se lo hace de una manera socialmente responsable con el fin de ayudar al desarrollo de los productores de cacao orgánico nacionales y sus trabajadores. La producción de productos de chocolate orgánico con cacao ecuatoriano se encuentra en la industria de alimentos frescos y procesados, que es uno de los sectores productivos priorizados por la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva.

1.2 Tendencias del Macro Entorno.

Hoy en día, gracias a la globalización en la que vivimos se ha generado dos grandes tendencias que motiva la comercialización y distribución de productos de chocolate orgánico: El incremento en consumo de productos orgánicos; y hacer la explotación de productos de esta característica socialmente y ambientalmente responsable.

En los últimos años ha existido una clara tendencia de los consumidores hacia el consumo de productos orgánicos. Esto es debido a algunos beneficios como la seguridad alimentaria familiar como una fuente alimenticia saludable. El mercado de comida orgánica ha mostrado cifras de crecimiento importantes y poco a poco se ha posicionado en Ecuador e internacionalmente (OTA, 2016). En Ecuador, que es un mercado considerablemente pequeño, se ha notado una tendencia al crecimiento; se muestra un aumento de mercados especializados en estos productos (Sanchez, 2017). Ahora bien, el gran mercado es internacional siendo los grandes consumidores la Unión Europea y USA (Laux, 2013). Solo en Estados Unidos el mercado de comida orgánica en 1997 era de 3.6 billones y supero los 40 billones de dólares en el 2016, siendo más del 5% del total de comida que se comercializa en este país (OTA, 2017). Dentro del mundo de comida orgánica el chocolate entra en categoría para el mercado mundial. El producto de chocolate orgánico juega un papel muy pequeño con aproximadamente menos del 0.5% (ICCO, 2017). Sin embargo, el incremento de consumo y demanda del mismo ha aumentado significativamente a través de los años alcanzado casi el doble de sus ventas en el transcurso del 2002 al 2005 (ICCO, 2017).

Debido a la alta demanda de cacao y su continuo crecimiento en los países de Asia, las grandes compañías tienen un fuerte poder sobre los productores de cacao. Esto ha promovido a que los consumidores exijan en el producto que consumen certificaciones que garanticen que el cacao utilizado para el producto haya sido recolectado sin afectar el medio ambiente y que los trabajadores sean tratados dignamente con el fin de crear un desarrollo sostenible que incluye respetar los derechos de trabajadores (WTFO, 2013).

Habiendo mencionado estas dos tendencias es claro que existe una alta demanda de productos orgánicos y de productos de cacao a nivel mundial. Por esto se justifica la comercialización de productos de cacao orgánico como alternativa a los confites ofrecidos actualmente e incluso a los chocolates orgánicos, ya que Ecuador es líder en la producción del mejor cacao de fino aroma del mundo (ANECACAO, 2015).

1.3 Análisis Sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio del sector de productos de chocolates orgánicos de exportación en Ecuador a largo plazo, se empleó el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Esto puede verse resumido en la ilustración 2 a continuación.

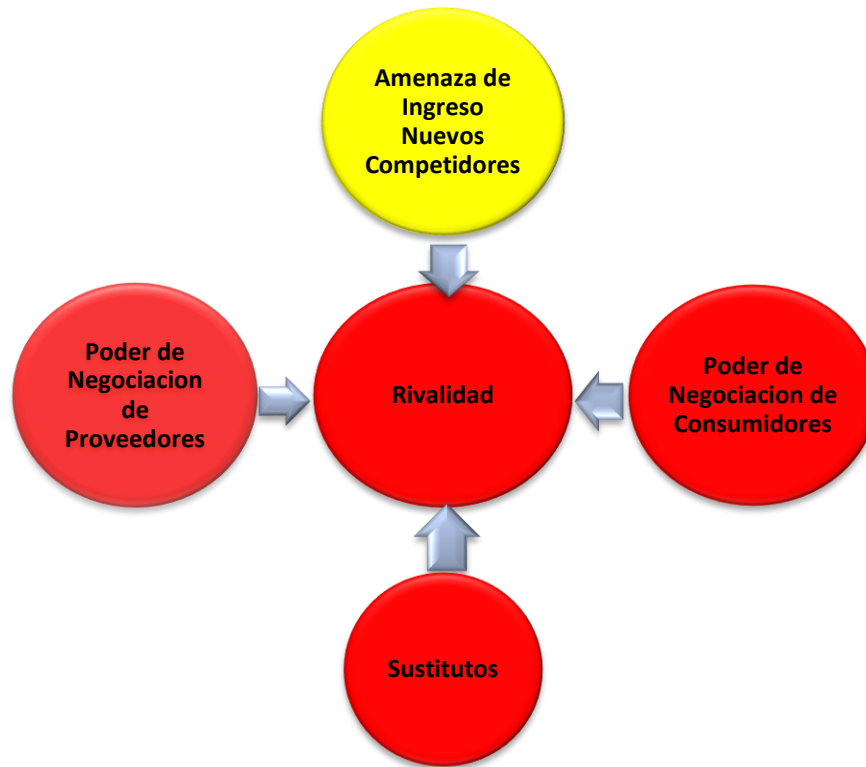


Ilustración 1 Análisis de Fuerzas Sectoriales de Porter.

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de chocolates orgánicos difícilmente superara el costo de oportunidad del capital debido que todas las fuerzas sectoriales son contrarias a la rentabilidad excepto al ingreso de nuevos competidores. El análisis a profundidad puede verse en el anexo 1.

1.4 Análisis De la Competencia

Según el análisis hecho en la sección de rivalidad podemos concluir que la competencia en el sector de chocolates es alta. Hay algunas empresas mundialmente establecidas con un claro dominio de mercado y localmente también.

Según el sondeo realizado, los tipos de chocolates más conocidos y recordados son: Nestlé con un 33%, marcas internacionales (Mars) con un 33%, Pacari con un 20% y La Universal con un 13%.

Dentro del sector de marcas de chocolate orgánico, las más conocidas y recordadas son: Pacari con un 18%, el 28% contestó algunas marcas y la gran mayoría con un 54% no pudo recordar alguna marca. Esto va de la mano con el hecho que el 82% de los encuestados no les interesa si el chocolate que están consumiendo es orgánico o no.

Analizando los atributos más importantes, se les preguntó a los encuestados dos características más importantes del producto y según el sondeo estos son: el sabor con el 70%, la calidad con 47% y por último el precio con 41%.

Según los resultados de las encuestas podemos corroborar que no existe una identificación de los beneficios adicionales del chocolate orgánico en los consumidores y que sin duda alguna la que lidera este mercado es Pacari. Por ende, se ubicará en el mapa estratégicamente al mismo nivel de calidad que Pacari con un precio más asequible y se buscará tener una mejor presentación enfatizando en los beneficios que el chocolate orgánico y más puro nos brinda. Algo que no se está explotando en los consumidores. Con la idea de tratar de desplazar el chocolate económico, barato y dañino para la salud.

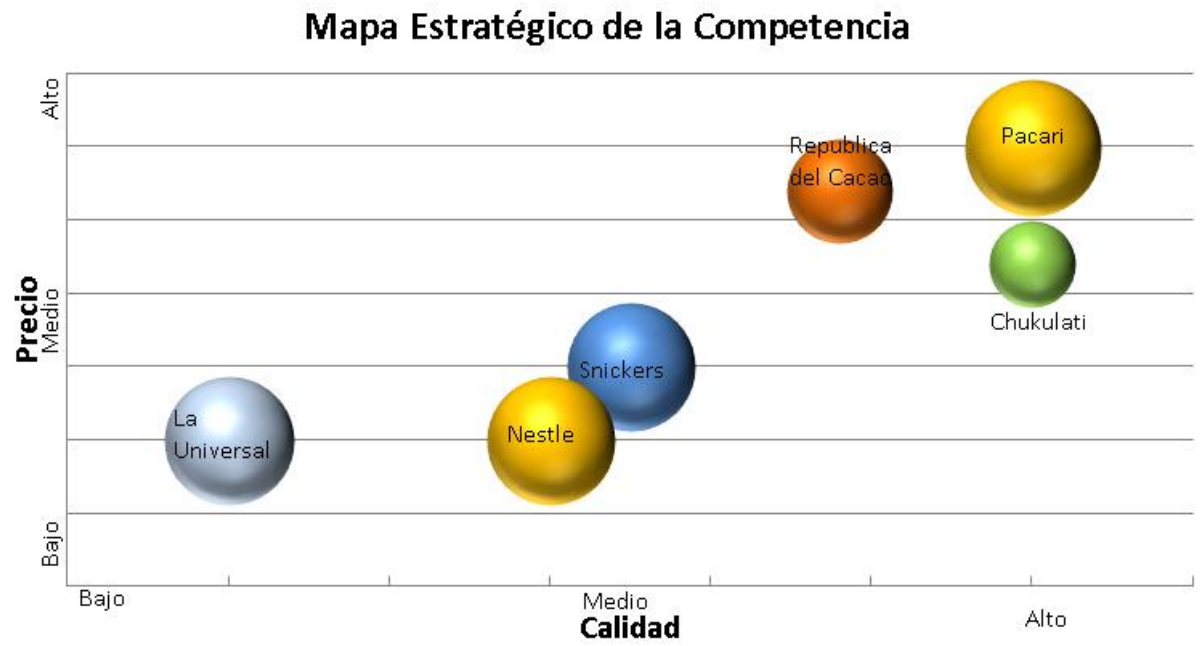


Ilustración 2 Mapa Estratégico de la competencia

CAPÍTULO 2

Oportunidad de Negocio

En el siguiente capítulo resumiremos la investigación de mercado y por medio de esto se corroborará la oportunidad de negocio que existe y la viabilidad del mismo a través de investigación primaria y secundaria.

2.1 Volumetría

El objetivo principal de este plan de negocios es identificar con cierta aproximación el tamaño del mercado del consumo de chocolates orgánicos en Estados Unidos. En un inicio la idea es comercializarlo en un solo estado y en tiendas especializadas. Por la facilidad y accesibilidad se empezará en Florida. En este estado hay actualmente 240 tiendas, de las cuales se dividen en 222 tiendas pequeñas especializadas en comida orgánica y 18 de ellos son cadenas como Trader Joe's. Este es el tipo de mercado (Trader Joe's) es el que nos interesa atacar debido a que son consumidores a los que se desea llegar mediante; sabor, olor, aroma, las diferentes presentaciones que tendrá el chocolate ecuatoriano orgánico Chukulati, entre otros aspectos. Estos son consumidores que buscan calidad y confían en los supermercados pequeños, por lo que nuestra marca debe tener una buena acogida incluso sin ser conocida. Es por este motivo que lo elegimos como un buen ejemplo de cliente para atacar y el tipo de consumidor que buscamos. Mediante este estudio se reafirmará la rentabilidad de este negocio.

Ahora bien, para poder calcular el volumen del mercado en dólares se hizo la investigación de las ventas de Trader Joe's para tomarlo como referencia. Según Lutz

(2014) Trader Joe's es una de las empresas que más alto desempeño tiene sobre en ventas sobre pie cuadrado alcanzando aproximadamente los \$1,723. Los tamaños de las tiendas son entre 10,000 a 15,000 pies. Adicional, viendo las ventas de los fresh markets que entrarían en la categoría de orgánicos tienen unas ventas de \$490 por pie cuadrado. Los tamaños de estas tiendas son similares, pero para ser conservador se calculara que una tienda promedia los 7,500 pies cuadrados. En total estos supermercados facturan solo en Florida aproximadamente \$1.126B al año. Estipulando que el 1% de estas ventas provengan de Chocolate y que el precio por unidad promedia los \$5 estamos hablando de un mercado de más de \$11M o 2.25M de unidades anuales. Este cálculo se puede ver detallado a continuación:

Market Size

$= (\text{facturacion de Trader Joes en tiendas} \times \text{cantidad de tiendas})$

$+ (\text{facturacion promedio de tiendas organicas} \times \text{cantidad de tiendas})$

$$\text{Market Size} = \left(\frac{\$1,723}{sqft} * 10,000sqft * 18 \right) + \left(\frac{\$490}{sqft} * 7,500sqft * 222 \right)$$

$$\text{Market Size} = \$1,126B * 1\%$$

$$\text{Market Size} = \$11.26M$$

Es importante recalcar algunos sesgos que estamos incluyendo como en nuestras estimaciones del volumen de facturación que corresponden a chocolates, así también como los tamaños promedios de los supermercados. Sin embargo, esto nos da un tamaño aproximado del consumo de chocolates orgánicos. Es difícil determinar con exactitud las ventas de Trader Joe's, ya que es una empresa privada. Además, el mercado de confitería es muy extenso por lo que nos tratamos de enfocar solo en lugares orgánicos que es un nicho al que queremos atacar. Por otra parte, sabemos bien que no es el único supermercado en el

que podemos vender, pero nos da un buen perfil del estilo de tienda a la que queremos entrar como entrada al mercado de Estados Unidos debido al tipo de consumidor que atrae. Una vez que Chukulati tenga una acogida, se puede hacer inversiones en imagen para entrar en plazas de supermercados más grandes. Otro sesgo importante es que la información recolectada sobre el tamaño de mercado y Trader Joe's es información secundaria, lo cual podría variar a información primaria, recolectada a través de posibles clientes.

2.2. Métodos de investigación

En base a lo que Sampieri, Fernández, Baptista (2014) explican sobre el enfoque de la investigación cualitativa-cuantitativa se ha tomado como eje principal para este proyecto, ya que, las perspectivas de investigación es la recopilación de información a través de instrumentos estructurados y descritos para el análisis de la comercialización y distribución de productos de chocolate orgánico Chukulati.

Para el enfoque cuantitativo se utilizó como instrumento a la entrevista para obtener la información de: el precio, el empaque, la presentación y algunas de las características de los productos. De otro modo, para el enfoque cualitativo se planteó preguntas en las encuestas realizadas mediante la encuesta que contienen preguntas abiertas con enfoque directo.

Las encuestas fueron realizadas mediante formularios de Google, las entrevistas fueron realizadas a personas que viven en Estados Unidos en su mayoría en el estado de Florida, tanto conocedores del mercado confitero como consumidores comunes y corriente.

De esta manera podemos analizar el perfil promedio de consumidor, tendencias de consumo (tamaños, sabores, precios) e incluso en qué tipo de sitios buscan o buscarían un producto como Chukulati.

2.3. Investigación de Mercado

Para empezar esta investigación se realizó un cuestionario en Google Forms. Se utilizó esta plataforma por la facilidad de envíos masivos a Estados Unidos, es gratuito y adicional muestra los resultados inmediatos. Este cuestionario cuenta con 20 preguntas (ver detalle en el anexo 2) que ayudan a segmentar el perfil de consumidor, tendencias del mercado y la recepción de la idea del concepto Chukulati para el consumidor. La manera de distribución del cuestionario fue exclusiva hacia gente que reside en Estados Unidos. Se compartió por redes sociales para personas de clase media a clase alta, estudiados con al menos un título universitario. Esta muestra incluye posibles clientes residentes en grandes mercados como New York, Chicago, Utah, Florida, Luisiana y California.

Debido a las claras tendencias del mercado de preferir productos de buena calidad, orgánicos en supermercados especializados, tal como lo proyecta Jones Lang LaSalle IP (2014) considero que cualquier investigador particular que busque atacar este nicho encontrara tendencias similares.

Lo importante es que se analice a consumidores educados o que tengan un gusto más fino que el promedio, por lo que está dispuesto a pagar más que confites de consumo masivo. Adicional, el tipo de consumidor que buscamos es el perfil que frecuenta estos sitios de compra. Debido a la facilidad de logística por ser un puerto, costos de almacenaje y tamaño de mercado se decidió empezar en Florida.

2.4. Resultados de Investigación de Mercado

El chocolate orgánico en la actualidad es uno de los productos más valorados en la gastronomía y nutrición, debido a que, cuenta con beneficiosas propiedades energéticas. Mediante 100 gramos de chocolate orgánico una persona puede obtener un cuarto de calorías diarias necesarias. El Nuevo Diario (2008). De acuerdo a las entrevistas realizadas pudimos determinar que todas las personas que consultamos consumen algún tipo de chocolate y de esos el 67% lo consumen al menos una vez al mes. Algo que me pareció sorprendentemente es que el 92% mayoría sabe de beneficios que el chocolate amargo y orgánico trae consigo. Esto demuestra que el consumidor es educado, que conoce beneficios y está dispuesto a pagar más por este producto como muestran los resultados en el anexo 2.

Adicional, según las proyecciones hechas se ve que el mercado es bastante grande y que aún hay espacio para competir. Si Chukulati logra un market share de 5% de solo el estado de Florida, la compañía sería exitosa generando ingresos mensuales de aproximadamente \$45,000. Esto sin mencionar que USA tiene muchas ciudades similares y que definitivamente son mercados más grandes. Implementando una estrategia para captar estos clientes claves con ventas directas, haciendo énfasis en la materia prima proveniente del mejor cacao del mundo (el ecuatoriano). De esta manera podemos llegar al consumidor final con precios razonables. Esto se discutirá en detalle en el próximo capítulo.

Captacion del Mercado para Chukulati = (*Total del mercado en Barras* * 5%)

$$\text{CMC} = (2.25M * 5\%)$$

$$\text{CMC} = 112,500 \text{ Unidades anuales}$$

$$\text{CMC} = \left(\frac{\text{Unidades Anuales}}{12} \right) * \text{Precio de Venta}$$

$$\text{CMC} = \left(\frac{112,500}{12} \right) * \$5$$

$$\text{CMC} = \$46,875$$

CAPÍTULO 3

Definición Estratégica

En el siguiente capítulo explicaremos la estrategia a tomar de la compañía y como a través de la misma se sacara provecho a la oportunidad de negocio que existe.

3.1 Estrategia Genérica

El objetivo principal de CHUKULATI es ofrecer productos de chocolate orgánico a través de comercio justo y elaborado con el mejor chocolate de fino aroma del mundo. Queremos ofrecer productos de placer elaborados con la mejor materia prima y a su vez más saludables que la confitería común y corriente. Nuestra visión como empresa es llegar a ser los líderes en producción de consumibles de chocolate orgánico con productos nutritivos, saludables y haciendo todos nuestros procesos socialmente responsable y aportando a nuestra sociedad ecuatoriana.

La estrategia genérica de Porter que adoptaremos para CHUKULATI está enfocada en diferenciación. Nosotros queremos atacar un sector del mercado de confitería, personas que busquen productos de chocolate que sean orgánicos, que tengan certificaciones de comercio justo y busquen un buen sabor. Por este motivo nos enfocaremos en unos nichos de consumidores que busquen chocolate más saludable que el común, consumidores que sean deportistas y entiendan el concepto de un chocolate al 70% es más sano, consumidores que busquen una empresa socialmente responsable y consumidores que exijan productos orgánicos y de alta calidad.



Ilustración 3 Estrategia Genérica de Porter

3.2 Posición Estratégica

El objetivo principal de CHUKULATI es ofrecer productos de chocolate orgánico con certificaciones internacionales y de excelente calidad de productos por el uso de materia prima de primera. A continuación, listaremos las ventajas que la compañía tendría en el mercado y posibles desventajas y amenazas que hay que tener en cuenta. Una gran ventaja y el espacio que tiene para diferenciar ampliamente nuestro producto con el resto en el mercado estadounidense es la materia prima. Los productos se producirán en Ecuador con una mano de obra relativamente económica y con una operación pequeña para minimizar riesgos. Al ser producido en Ecuador tenemos fácil acceso a materia prima de primera calidad como el cacao de fino aroma, uvillas, café, entre otros elementos para dar diferentes sabores. Otra ventaja es tener como socio a una planta especializada en

producción de cacao. La planta nos ayuda a maquilar los productos a un bajo costo y con el fin de minimizar las inversiones en maquinarias, instalaciones y personal de producción.

Otra característica que nos diferenciaría es las certificaciones con las que contamos como USDA Organic, KOSHER certification y BCS OKO-GARANTIE. Esto garantiza a nuestros consumidores la calidad de nuestros productos y procesos.

Es importante mencionar que también hay oportunidades en las que podemos crecer y fortalecer nuestra competitividad. Un claro ejemplo es las tendencias de consumidores hacia empresas responsables y productos orgánicos. Como se mencionó en el capítulo 1 es cada vez más común que los consumidores busquen productos orgánicos que no tengan componentes químicos, ni transgénicos. Por lo cual hemos puesto nuestro esfuerzo en productos de calidad con materia prima de primera. Esto a su vez nos da otra oportunidad que hay que explotar y es el cacao de alto porcentaje. Son creencias antiguas que el chocolate es un dulce dañino y que afecta nuestra salud. Hoy en día se sabe que el chocolate puro tiene beneficios antioxidantes, beneficios cardiovasculares, entre otros. Esto es algo que no se ha difundido mucho en el mercado y es la manera de pasar a consumidores de confitería convencional a confites de alta calidad y nutritivos como CHUKULATI. Por último, otra oportunidad es que en Ecuador contamos con el mejor chocolate de fino aroma, que dan un producto de chocolate un sabor de primera.

A pesar de todas las ventajas que tenemos hay que tener en cuenta que el mercado de confites es muy competitivo y existen grandes empresas con mucho poder adquisitivo con los que será muy difícil competir. Entrar a un mercado tan competitivo puede tener repercusiones si nos ven como una amenaza, por lo que promociones, dificultades en entrar en grandes cadenas puede ser represalias de grandes competidores. Por este motivo se empezará en tiendas especializadas orgánicas. Otro problema con la comercialización de

chocolate es que es un producto perecible, por lo que el tiempo de venta es corto y es algo que tenemos que analizar cuidadosamente. En caso de tener stock hay un riesgo de pérdida y en caso de hacer por pedidos tendremos un tiempo de entrega largo. Por último, como toda marca nueva sabemos que tendremos una resistencia en el consumidor, tenemos que comenzar a generar confianza y fama para que el consumidor se vuelva fiel y conozca nuestra calidad.

Por último, también contamos con amenazas externas que son dificultades que podrían afectar directamente a la empresa. El modelo de negocio de exportación hacia USA hace que el proceso logístico sea más complicado y costoso. Por lo que tenemos que tener mucho cuidado en la cadena de frío de transportes para no dañar el producto terminado. De igual manera, pueden existir políticas arancelarias que pueden cambiar creando una gran amenaza a nuestra compañía. Por último, el precio de la materia prima puede ser volátil y por la alta cantidad de cacao que nuestros productos contienen se verían directamente afectados a un alza de precios inesperada.

Habiendo analizado nuestro FODA es importante aplicarlo a las fuerzas de Porter mencionados en el capítulo 1 y como contrarrestaremos estas a nuestro favor. Con el fin de poder establecer una ventaja competitiva para que la compañía sea exitosa.

En la rivalidad la mostramos alta por la cantidad de competidores de confites de chocolate que existen en el mercado, sin embargo nuestro objetivo como lo mencionamos en el punto 3.1 es atacar a un nicho de este mercado siendo una estrategia enfocada y diferenciada. Esto nos ayuda a enfocarnos en sitios como mercados especializados, floristerías para regalos exclusivos de chocolate y websites. Con tener una pequeña penetración en los canales mencionados la compañía iría para adelante.

La entrada de nuevos competidores sería otra amenaza ya que no es tan difícil hacer maquilar un chocolate. Sin embargo, al crear valor en nuestra marca y tener certificaciones internacionales que no son fáciles de conseguir marcaría una diferencia entre ellos.

Adicional, no competiríamos en el mercado ecuatoriano hasta tener algún movimiento en mercados internacionales, en los cuales si marcamos una diferencia con nuestro cacao.

Respecto a proveedores tenemos que afianzar nuestros lazos con la compañía que maquila nuestro producto como socio estratégico. Actualmente nosotros proveemos los materiales para que nos fabrique la cantidad de producto y lo comercializamos en el exterior. Es importante también el productor de cacao orgánico. Estos son los proveedores claves, ya que teniendo una relación cercana y sabiendo que, si yo crezco, todos crecemos es crear una alianza en la que todos nos beneficiamos.

Para combatir los sustitutos tenemos las certificaciones internacionales y el alto porcentaje de cacao en nuestras barras. La idea es segmentar al mercado entre confites comunes de baja calidad y poco nutritivos a nuestras barras elaboradas con certificaciones internacionales, materia prima de primera y altamente nutritivos.

Por último, al consumidor lo queremos mantener y enamorar de nuestro producto para que la compra sea repetitiva. Es por esto que elaboraremos videos ilustrativos de los beneficios de nuestros productos y porqué reemplazar la confitería común y corriente por productos elaborados de primer nivel.

3.3 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de nuestra empresa recae en nuestra capacidad como equipo en poder comercializar el producto en el exterior. Sabemos bien que el producto de

chocolate orgánico de fino aroma no es un concepto nuevo, sin embargo no ha sido explotado en su totalidad y hay campo para crecer, en especial en mercados internacionales. Estos son los mercados que muestran una apreciación hacia productos hechos con materia prima de primera. Por este motivo decidimos empezar en estos lugares, una vez que comenzamos a crear una marca y el consumidor comience a reconocernos como producto de calidad atacaremos otros mercados. Nuestro equipo está conformado por una sociedad de tres personas cada una especialista en diferentes temas y tres socios estratégicos que tienen el know / how de elaboración de materia prima, comercialización de productos de consumo masivo en Florida, USA y elaboración de productos de chocolates. El jefe de logística es una persona con más de 20 años de experiencia en temas de importación y exportación. Es uno de los socios fundadores y junto con su experiencia y conocimientos de logística desde Ecuador al resto del mundo es una herramienta crucial de acuerdo a nuestro modelo de negocio. Adicional una gran ventaja con la que contamos es una gran planta de producción de cacao de primera calidad y es una de los motivos por los cuales contamos con certificaciones internacionales en nuestros productos. Este es un socio estratégico y gran conocedor del mundo de producción del cacao que sin duda es una gran ventaja sobre nuestros competidores.

3.4 Plan Estratégico de Contratación

La compañía tendrá solo cuatro trabajadores en un principio y un consultor que estarán trabajando de acuerdo a la carga de trabajo que se necesite, según la ilustración 15.

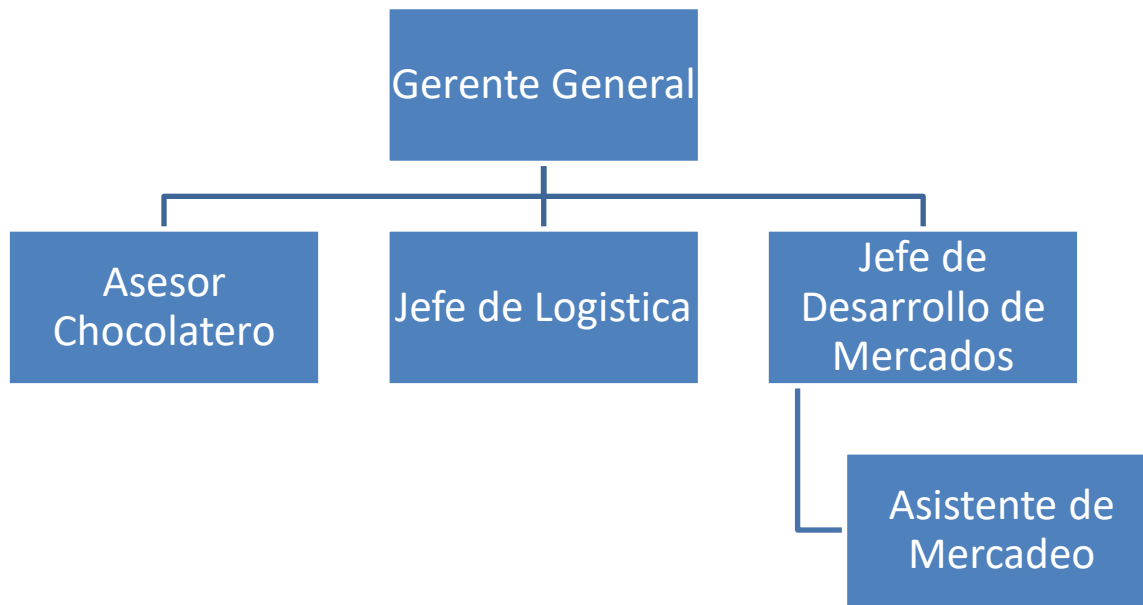


Ilustración 4 Organigrama de Chukulati en Agosto 2018.

Cargo: Gerente General

Funciones: Esta persona estará a cargo de la parte administrativa del negocio. Así como la supervisión de contratos entre los socios estratégicos, proveedores claves y distribuidores en los diferentes mercados.

Cargo: Asesor Chocolatero

Funciones: Esta persona estará a cargo de la formulación de productos, catas de calidad en la terminación de los lotes, revisión de calidad de materias primas recibidas y recomendaciones de cuidado del producto terminado.

Cargo: Jefe de Logística

Funciones: Esta persona estará a cargo de las compras de materias primas y su llegada a la planta. También será el que esté a cargo de exportar el producto terminado a diferentes lugares manteniendo los estándares especificados por el asesor chocolatero.

Cargo: Jefe de Desarrollo de Mercados

Funciones: Esta persona estará a cargo de las relaciones comerciales en el exterior. Será el que busque convenios y socios que quieran comercializar nuestros productos. De igual manera atenderá pedidos que entrarían por la página web.

Cargo: Asistente de Mercadeo

Funciones: Esta persona estará a cargo de las políticas de imagen en nuestra página web, shows, convenciones, puntos de ventas, entre otros. Será la que ayude al jefe de mercadeo con el branding del producto de acuerdo a las necesidades de cada mercado.

Este equipo será para que la compañía arranque, a pesar de ser pequeño, consideramos que cada puesto se encargara de sus funciones con el fin de hacer un trabajo eficiente. Los socios de la compañía serian el Gerente General, Jefe de Logística y Jefe de desarrollo de mercados. El asesor chocolatero será contratado de acuerdo a las necesidades que se vayan dando, por ejemplo, en la elaboración de productos nuevos o catas de lotes terminados. La asistente de mercadeo sería la primera contratación de la empresa de acuerdo al desarrollo de negocios. Una vez que comencemos a comercializar los productos será necesario contratar para que alguien que ayude al jefe de desarrollo de mercado con el

fin de que pueda solo supervisar las cuentas y continuar desarrollando nuevos mercados y la asistente analice la información que recibimos del mercado.

Como socio fundador y debido a mi experiencia yo tomare cargo el puesto de jefe de desarrollo de mercados. Durante mi vida profesional he tenido cargos de ventas y desarrollar mercados alrededor de América Latina con diferentes productos. Adicional en mi último trabajo he desarrollado experiencias en mercados para retail, por lo que creo que seré de gran ayuda en este puesto.

CAPÍTULO 4

Plan de Marketing

En el siguiente capítulo explicaremos la estrategia de marketing que explicara los principales contenidos como precio, producto, plaza y promoción. Chukulati ofrecerá productos de placer completamente orgánicos y de la mejor calidad disponible. Este será comercializado en tiendas especializadas orgánicas en mercados extranjeros y vía web. Este será ofertado a precios más altos que la confitería convencional, pero en un nivel menor a las marcas reconocidas extranjeras. Esto se promocionará de manera de atracción, se educará al consumidor a buscar productos de alta calidad como el cacao de fino aroma. Adicional, se hará fuerte énfasis en los beneficios de chocolate amargo en altas concentraciones.

4.1 Precio

CHUKULATI está dirigido a un nicho de mercado que aprecia la buena calidad de los productos, pero sin embargo no quiere pagar tanto por una barra de chocolate. Según el estudio de mercado realizado en el capítulo dos vimos que más del 66% de los encuestados está dispuesto a pagar más de \$3 por el producto. Dentro de la gama de los productos mencionados como favoritos hay marcas Premium como Lindt, Godiva, Pacari. Por lo que haciendo una investigación de precios de la competencia en canales tradicionales y online hay precios para consumidor final que ronda entre los \$4 hasta los \$7.50. Por este motivo hemos decidido establecer un precio de venta al consumidor final de \$4.90. Muchas de las marcas Premium no producen con chocolate orgánico y solo Pacari produce con chocolate de fino aroma. Los precios de estos varían mucho en especial dependiendo del mercado.

Por este motivo la idea de nuestro precio es poder diferenciarnos con productos de materia prima de alto nivel y no establecer precios tan altos. Tal como se aprecia en la ilustración 16, la estrategia es establecer un producto de excelente calidad con un precio promedio medio.

		Price		
		High	Medium	Low
Product or service quality	High	Premium	High value	Superb value
	Medium	Over charging	Average	Good value
	Low	Rip-off	False economy	Economy

Ilustración 5 Matriz Kotlers precio calidad.

4.2 Producto

Nuestro nombre CHUKULATI representa el origen de nuestro producto, de nuestra tierra de nuestros ancestros ricos en tradiciones en sabor y aroma reflejados en el compromiso que encierra la palabra quichua CHUKULATI (chocolate), es llevar parte del esfuerzo y cuidado de nuestros agricultores del fruto de la tierra por el mundo en una barra de chocolate que contiene nuestra esencia y la pasión por el chocolate. Nuestros diseños fueron cuidadosamente seleccionados con el fin de presentar nuestra esencia e identidad.

Los símbolos precolombinos armonizan con su gama de colores para resaltar nuestra herencia cultural. Las combinaciones de diferentes frutas producidas en nuestra región como la uvilla, el café, la guayusa, el ají, la hierbaluisa y otros garantizan un producto único, con sabor y aroma insuperable.

CHUKULATI es un tesoro gourmet que preserva la tradición ancestral de nuestros orígenes chocolateros y artesanales. Esto lo hemos fusionado para ofrecer al mundo el equilibrio perfecto entre lo orgánico y sofisticado. Nos lleva hacia una experiencia natural de sabor y textura gracias a sus combinaciones únicas y exclusivas que despiertan los sentidos con chocolate del más alto nivel. Es una excelente opción para paladares que buscan consentir su pasión por el chocolate sin tener que descuidar su salud. Elaborado con ingredientes naturales y cacao fino de aroma, 100% ecuatoriano. **CHUKULATI** logra destacarse por su alto grado de pureza, capaz de conservar todos los valores energéticos y beneficios nutricionales que requiere nuestro organismo.

En Ecuador, considerado como el país con la mayor biodiversidad, se produce el 61% del mejor cacao fino de aroma en el mundo. Cabe recalcar que solo el 5% del cacao producido a nivel mundial es calificado como Premium Fino de Aroma. Nos dedicamos a ofrecer la más alta calidad y seguridad para los mercados exigentes. Es por esa razón que decidimos alinearnos con el nuevo desafío de implementar el Sistema de Seguridad Alimentaria a un reconocimiento más integral y global.

Nuestros productos son empaquetados y embalados siguiendo las normas y cumpliendo con los estándares internacionales los chocolates con tienen elaborados que

deben tener los respectivos cuidados con su cobertura su envase y embalaje de tal manera que llegue en buen estado al consumidor final.

Primero es empacado en una funda de polipropileno, bio-orientado, laminado y metalizado que lo protege del calor, humedad y baja temperatura, luego son embalados en la caja de presentación, son hechas de cartulina y termo formado de PVC y poli estireno, certificado ISO FSSC 22000 que lo protege y lo preserva adecuadamente y al mismo tiempo lo promociona visualmente exhibiendo nuestra marca (CHUKULATI), las propiedades y las diferentes certificaciones, luego es colocado en número de 12 unidades (barra) en el contenedor que es utilizado con doble propósito, primero para proteger el producto durante su traslado, movilización y manipuleo y al mismo tiempo una que llegue a los puntos de venta se convierte en un display de exhibición para las perchas y por último la caja master que contiene 12 contenedores que hacen un total de 144 unidades de CHUKULATI en cada caja master.



Ilustración 6 Presentaciones de productos.

CHUKULATI ofrece tres presentaciones:

Pacha

Chocolate negro orgánico 63% de cacao con café

Viracocha

Chocolate negro orgánico con un 70% de cacao.

Inti

Chocolate negro orgánico 63% de cacao con uvilla.

4.3 Plaza

CHUKULATI tiene como objetivo en el 2019 estar en las perchas de las tiendas de chocolate gourmet, gimnasios seleccionados, farmacias, supermercados de alta gama y tiendas de alto reconocimiento gourmet de siete ciudades principales. Estos mercados son Orlando, Miami, Kissimmee, Tampa, New York, Los Ángeles, Toronto. Se eligió de manera estratégica mercados donde hay una alta densidad poblacional y hay supermercados de alta gama que tienen su acogida por lo que indica consumidores conocedores y exigentes. Este es el tipo de persona que creemos es el candidato perfecto y apreciara la relación precio/calidad de CHUKULATI.

Nuestra distribución está enfocada en seleccionar adecuadamente los puntos de venta según los diferentes productos y variedades que ofrece CHUKULATI, así como a nuestros distribuidores calificados en los diferentes puntos de distribución y ventas donde prima la excelencia en la atención a nuestros clientes en todas las plazas donde CHUKULATI es

ofrecido, la importancia en el cuidado que se tiene en las diferentes etapas desde que sale de nuestra fábrica a las diferentes ciudades del mundo en su traslado evidenciando las diferentes áreas de almacenamiento transporte, producción y servicio al cliente y verificando cada paso por el cual el producto es sometido hasta llegar al consumidor final. De esta manera garantizamos que nuestro producto llegue a nuestros clientes cumpliendo con los estándares de calidad y precio.

De esta manera buscamos diferentes formas de tomar parte de plazas del mercado de las ciudades mencionadas arriba por canal tradicional. Por lo que usaremos distribuidores expertos en la venta de productos de consumo masivo. Nuestro jefe de desarrollo de mercados es el encargado en viajar y buscar compañías que sean capaces de comercializar el producto en cada ciudad. Adicional, se harán ventas directas por medio de nuestra página web www.bestchukulati.com y mercados online como www.amazon.com.

4.4 Promoción

Por la naturaleza de nuestro producto tenemos que atacar varios frentes de la manera más eficiente posible. Por lo que comenzaremos hacer eventos pequeños con ayuda de nuestros distribuidores en mercados orgánicos reconocidos. La idea es crear un reconocimiento de marca y educar al consumidor final sobre el cacao de fino aroma ecuatoriano. Además, se creará contenido digital como fotos, videos, blogs, etc. Con esto ayudamos a implantar la marca dentro del consumidor y que relacionen nuestro producto que es elaborado mejor cacao del mundo. Creando este contenido es más fácil establecer campañas en redes sociales y navegadores para atraer la atención del posible consumidor y llevarlos a nuestra página web donde podrán comprar el producto. Con este método

podemos medir la efectividad de las campañas y corroborar que cantidad vale la pena invertir en diferentes medios.

Ahora bien, una vez que las ventas sean sostenibles se invertirá en métodos de outbound marketing como volantes y publicidad televisiva. Es importante mencionar que esto se debe hacer de acuerdo a la tracción que tengan las ventas, ya que es un método costoso y lo ideal es invertir en mercados donde ya tengamos acogida y podamos mejorar el reconocimiento de marca para ganar más mercado. Otro método también sería enviar promociones a correos que registren compras en nuestro portal web. Esto sería para comenzar a generar rotación de producto.

4.5 Plan de ventas

El plan de ventas consiste en conseguir distribuidores en diferentes países y ciudades importantes. Una vez identificado se plantea la oferta de acuerdo a los listados de precios establecidos. CHUKULATI venderá los productos a precio preferencial con pedidos mínimos de 10 cajas masters (1440 unidades). El distribuidor marginara un 25% y el supermercado tendrá un margen de 25%. Con esta figura el precio de venta al distribuidor será de \$2.75 por unidad o \$396 por una caja master para que el producto llegue al consumidor final en aproximadamente \$4.90.

Asumiendo que empezaremos con un distribuidor en Florida y crecemos lentamente a nivel internacional, la proyección financiera se vería de la siguiente manera:

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas	-	1,980.00	3,960.00	1,980.00	3,960.00	3,960.00	3,960.00	5,940.00	5,940.00	5,940.00	7,128.00	7,920.00
Costo de Ventas	-	900.11	1,800.22	900.11	1,800.22	1,800.22	1,800.22	2,700.32	2,700.32	2,700.32	3,240.39	3,600.43
Margen Bruto	-	1,079.89	2,159.78	1,079.89	2,159.78	2,159.78	2,159.78	3,239.68	3,239.68	3,239.68	3,887.61	4,319.57
Gastos Generales	3,766.75	3,766.75	3,766.75	3,766.75	3,766.75	3,766.75	3,766.75	4,891.75	3,766.75	3,766.75	3,766.75	4,966.75
Depreciación	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
BAIT	(4,266.75)	(3,186.86)	(2,106.97)	(3,186.86)	(2,106.97)	(2,106.97)	(2,106.97)	(2,152.07)	(1,027.07)	(1,027.07)	(379.14)	(1,147.18)

Tabla 1 Proyección financiera del primer año

Como se puede apreciar en la tabla 1 los gastos generales son bastante bajos y eso ayudaría a mantener una operación eficiente hasta que el negocio comience a requerir más personal. Si las ventas se mantienen aumentando y constantes es probable que para el segundo año la compañía sea rentable. Como verán el punto de equilibrio con costos tan bajos se mantendría aproximadamente en 25 cajas masters mensuales.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	52,668.00	166,320.0	237,600.0	380,160.0	570,240.0
Costo de Ventas	23,942.87	83,160.0	116,424.0	186,278.4	279,417.6
Margen Bruto	28,725.13	83,160.0	121,176.0	193,881.6	290,822.4
Gastos Generales	47,526.00	65,265.8	70,980.1	80,343.2	92,170.4
Depreciación	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
BAIT	(24,800.87)	11,894.22	44,195.87	107,538.38	192,651.97

Tabla 2 Proyección financiera de los primeros cinco años.

CAPÍTULO 5

Plan Financiero

En el siguiente capítulo explicaremos las finanzas del plan de negocios de Chukulati. En este capítulo se mostrarán tres escenarios que demostrarán la viabilidad del negocio en detalle teniendo algunos supuestos claves que harán variar la estructura de capital, costo del accionista, proyecciones de flujos, entre otros. Estos escenarios serán uno pesimista, base y optimista.

5.1 Supuestos Generales.

Para poder proyectar balances, flujos y otros indicadores financieros tuvimos que tomar unas decisiones en donde estaría el riesgo país, costo de capital y otros. Como base se utilizó ciertos datos como el costo de la deuda establecido por ley en la banca ecuatoriana para PYMES en crédito de desarrollo. Para la tasa libre de riesgo se utilizó la tasa de bonos del gobierno de Estados Unidos a 10 años. De igual manera para la tasa de riesgo de mercado se utilizó el promedio de los últimos 5 años de S&P 500. Para poder determinar el costo de capital se utilizó un beta des apalancado de las publicaciones de Damodaran correspondiente a la industria de comida al por mayor. Como riesgo país se tomó información del Banco Central de Perú y como base se promedió los últimos 5 años. Como es un emprendimiento se basó mucho en capital propio y un crédito pequeño a mediano plazo para inversiones en equipos. Con todos estos datos mencionado se calculó el WACC de la empresa en aproximadamente 19.7%. También asumiremos que mantendremos la estructura de capital en ese porcentaje aproximado de 15% deuda y 85% capital propio. Para el cálculo del valor terminal se tomó en cuenta el ultimo flujo libre de

caja con un crecimiento de 0.50%. Se espera llegar a vender un total de 17,280 unidades (120 cajas master) que corresponden aproximadamente a 0.75% market share en un año.

Por otra parte, no tenemos capacidad de influir en el precio de un producto en un mercado tan competitivo, sin embargo, esperamos estar al menos un 20% menos de los competidores directos.

5.2 Estructura de Capital y financiamiento.

Al principio necesitaremos una fuerte inversión de capital propio y se tomara deuda a mediano plazo para inversiones en marca, moldes y ciertos equipos. La deuda seria de la banca ecuatoriana por lo que se tomara como referencia la tasa para PYMES establecida por la ley ecuatoriana. Como segunda fase no mostrada en las proyecciones, una vez que tome fuerza las ventas se podría tomar deuda para invertir fuertemente en instalaciones propias.

Adicional, si las ventas se presentan como lo esperado se repartirán dividendos a partir del 4 año. Si y solo si, se llega al promedio de ventas, caso contrario no lo haremos. Es importante mencionar que la estrategia como empresa es mantener los gastos en inversiones y operativos al mínimo. Lo que tratamos de lograr como emprendimiento es crear una marca de chocolate Premium y deliciosamente saludable. Por este motivo no se verán inversiones durante los primeros 5 años. Parte de los activos son moldes y equipos relativamente pequeños que un socio estratégico nos solicita para maquilar nuestro producto.

Si las ventas se ajustan a lo proyectado a partir de 5 años se analizara la estrategia de invertir fuertemente en instalaciones propias. Por este motivo verán algo de reparto de dividendos y una alta cantidad de efectivo en caja.

5.3 Estados financieros Proyectados.

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja	4,135.6	19,407.9	64,765.1	146,240.6	296,275.2
Cuentas x cobrar	7,920.0	13,860.00	19,800.00	31,680.00	47,520.00
Inventario	3,701.4	6,208.76	8,869.65	14,191.44	21,287.16
Activos fijos	30,000.0	30,000.0	30,000.0	30,000.0	30,000.0
Depreciación acumulada	(6,000.0)	(12,000.00)	(18,000.00)	(24,000.00)	(30,000.00)
Otros activos	-				
TOTAL ACTIVO	39,757.0	57,476.6	105,434.8	198,112.0	365,082.3
PASIVO					
Deuda CP	3,333.3	3,333.3		-	0
Proveedores	7,402.8	12,417.51	17,739.30	28,382.88	42,574.32

SRI	-	3,965.91	12,477.98	29,871.79	53,156.31
IESS	475.2	650	673	698	723
Deuda LP	\$ 3,333.33	\$ -	\$ -	\$ -	0
TOTAL PASIVO	14,544.7	20,366.6	30,890.8	58,952.7	96,454.0
PATRIMONIO					
Capital social	55,000.0	55,000.0	55,000.0	55,000.0	55,000.0
Reservas	-		1,189.77	4,933.17	13,894.71
Resultados acumulados	-	(29,787.7)	(19,079.72)	14,610.83	70,264.67
Resultados del ejercicio	(29,787.7)	11,897.74	37,433.95	89,615.37	159,468.92
Dividendos				(25,000.00)	(30,000.00)
TOTAL PATRIMONIO	25,212.3	37,110.1	74,544.0	139,159.4	268,628.3
TOTAL PASIVO Y PATRIM.	39,757.0	57,476.6	105,434.8	198,112.0	365,082.3
DIFERENCIA ACTIVO-PP	-	-	-	-	-

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	52,668.00	166,320.0	237,600.0	380,160.0	570,240.0
Costo de Ventas	24,614.42	74,505.1	106,435.8	170,297.3	255,445.9
Margen Bruto	28,053.58	91,814.9	131,164.2	209,862.7	314,794.1
Gastos Generales	50,839.00	69,343.4	75,038.7	84,375.5	96,168.8
Depreciación	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
BAIT	(28,785.42)	16,471.58	50,125.53	119,487.16	212,625.23
Intereses	1,002.26	607.93	213.60	-	-
BAT	(29,787.68)	15,863.65	49,911.93	119,487.16	212,625.23
Impuestos		3966	12478	29872	53156
BDT	(29,787.68)	11,897.74	37,433.95	89,615.37	159,468.92

FLUJO DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BDT	(29,787.68)	11,897.74	37,433.95	89,615.37	159,468.92
Depreciación, Amortización y Provisión	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	
Variación NOF	(3,743.38)	707.9	5,256.6	10,860.1	14,565.6
Flujo Operacional	(27,531.07)	18,605.60	48,690.57	106,475.48	180,034.56
Compra de activos					
Venta de activos					
Flujo de Inversión					
Prestamos netos	-	(3,333.33)	(3,333.33)	-	-
Pago de Dividendos				(25,000.00)	(30,000.00)
Aportes de capital					
Flujo Financiero	(3,333.33)	(3,333.33)	(3,333.33)	(25,000.00)	(30,000.00)
Flujo de Caja (ECF)	(30,864.4)	15,272.3	45,357.2	81,475.5	150,034.6

FREE CASH FLOW (FCF)	(26,528.80)	19,213.53	48,904.17	106,475.48	180,034.56
Caja inicial	35,000.00	4,135.60	19,407.87	64,765.10	146,240.59
Caja final	4,135.60	19,407.87	64,765.10	146,240.59	296,275.15
NOF	3,743.4	3,035.5	(2,221.1)	(13,081.2)	(27,646.9)

Como resumen de estos balances podremos notar algunos puntos importantes.

Como cualquier empresa recién empezando podrán notar que la misma pierde una significativa cantidad de dinero el primer año. Sin embargo, a partir del segundo año comienza a generar valor, la misma no alcanza a niveles como el inicial, pero llega a exceder con una extremada diferencia en el 5 año. Creando valor con el producto comercializado. Adicional, se puede notar que en los años 4 y 5 se reparten dividendos por el mismo valor del capital invertido a los accionistas y teniendo un importante valor en caja con la capacidad de poder hacer inversiones importantes para la empresa.

5.5 Punto de Equilibrio.

Contable

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Fijos	\$50,839.00	\$69,343.36	\$75,038.66	\$84,375.55	\$96,168.84
Margen de Contribución	47%	45%	45%	45%	45%
Unidades (cajas de 144 Unid.)	755	1075	1163	1308	1491

Financiero

Punto De equilibrio Financiero

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAE	24170.04					
Costos Fijos		\$50,839.00	\$69,343.36	\$75,038.66	\$84,375.55	\$96,168.84
Tasa Impositiva		25%	25%	25%	25%	25%
Depreciación		\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Precio de Venta		\$ 2.75	\$ 2.75	\$ 2.75	\$ 2.75	\$ 2.75
Costo Var Unitario		\$ 1.29	\$ 1.29	\$ 1.29	\$ 1.29	\$ 1.29
PE Financiero		55343	67976	71864	78238	86289
Cajas Master		384	472	499	543	599

5.6 VAN y TIR.

	Van "normal"	Van ajustado semestral
VAN ANUAL	\$401,242.36	\$445,049.63
TIR ANUAL	70.24%	44.48%

Si todo sale de acuerdo a los supuestos interpretados el proyecto es viable y rentable. El VAN y la TIR resultan positivos en todos los escenarios mostrados. El VAN normal asume que el dinero se recibe a principios de año, que sabemos bien esto pasa en el transcurso del año por lo que este siempre será más alto. Por último el VAN ajustado Semestral asume que el dinero se recibe a mitad de año. Para no hacer cálculos extensos de recepción de dinero diaria se estima a medio año lo cual hace un ajuste más apropiado y real. Como verán los resultados mostrados en la parte superior el VAN y la TIR son positivos. La TIR incluso es más alta que el costo de capital, por lo que indica que si las proyecciones se cumplen el proyecto es un éxito y generara valor a largo plazo.

5.7 Análisis de Sensibilidad.

Para los tres escenarios se hizo corridas haciendo ajustes a diferentes variables analizando cuales son las más sensibles en afectar resultados a las proyecciones. Luego de un extenso análisis, se llegó a la conclusión que lo especificado en la tabla 3 son variables que una pequeña variación puede cambiar completamente la figura del proyecto.

	PESIMISTA	BASE	OPTIMISTA
INFLACION	4.08%	3.64%	3.64%
VENTAS	-35%	Aprox 8,600 unid.	10%
COSTO DE CACAO	\$3.50/kg	\$2.43/kg	\$2.43/kg
PRECIO DE VENTA	\$2.65	\$2.75	\$2.75

Tabla 3 Resumen de variables más sensibles.

Pesimista

	Van "normal"	Van ajustado semestral
VAN ANUAL	\$39,107.09	\$49,956.28
TIR ANUAL	31.29%	9.30%

Base

	Van "normal"	Van ajustado semestral
VAN ANUAL	\$401,242.36	\$445,049.63
TIR ANUAL	70.24%	44.48%

Optimista

	Van "normal"	Van ajustado semestral
VAN ANUAL	\$582,629.40	\$642,528.78
TIR ANUAL	88.03%	60.09%

Como análisis a los resultados variados del VAN y TIR de acuerdo a las variables mencionadas, podemos apreciar que las mismas dependen muchísimo del margen de contribución y el volumen de ventas que podamos captar. A pesar de que si asumimos que no vendemos lo suficiente podemos notar que la compañía genera valor en el largo plazo, no lo suficiente como el costo de capital pero puede ser sostenible. Ahora bien, hay variables muy importantes que no se tomaron en consideración como el que nuestro producto es perecible y tiene un tiempo de vida de percha. Por lo que si producimos para stock, es probable que existan pérdidas de inventario y si elaboramos para entregar, el tiempo de respuesta sería mucho más lento. Cosas que tendríamos que analizar cuál es la que nos brinda mejor beneficio.

Anexos

Anexo 1.

Análisis Sectorial

Amenaza de entrada

Existen dos tipos de competidores que pueden ingresar a este mercado: grandes productores y productores artesanales. Para grandes productores de productos terminados de chocolate orgánico, las barreras de entrada son altas ya que la mayoría de estas empresas presentan economías de escala, donde buscan producir altos volúmenes con el fin de reducir costos unitarios. Adicional, la inversión inicial de una planta productora con las debidas certificaciones y espacio necesario necesitaría una inversión inicial importante de aproximadamente \$500,000, y debido a que existen pocas plantas locales que cumplan con los requisitos se podría esperar represalias.

Sin embargo, para productores artesanales la inversión necesaria sería significativamente menor. Se necesitaría hacer una marca, una formula del producto requerido, conseguir espacio para maquilar el producto en otra planta, capital de trabajo y pagos de certificaciones. Ahora bien, para estos productores una barrera de entrada son los canales de distribución. No es fácil acceder a la exportación de productos y tener aliados estratégicos que ayuden con la comercialización complica la entrada, especialmente siendo productos perecibles deben tener un sistema eficiente para la venta en el exterior.

Por estos motivos, la amenaza de entrada en el sector es media. El mercado es muy disperso habiendo pocos grandes productores y un sin número de pequeños artesanales, sin embargo, no muchos tienen un buen canal de distribución.

Sustitutos

Existen una gran cantidad de productos locales que podrían cumplir con las necesidades que un chocolate podría cumplir, estos son cualquier dulce o golosina. Incluso los consumidores podrían optar por no comer nuestros productos. Esto quiere decir que existe una amplia gama de productos que pueden actuar como sustitutos lo que genera una menor rentabilidad en el sector.

Poder de Negociación del Consumidor

El consumidor es sensible al precio, exige calidad y presenta una leve fidelidad a la marca. El producto viene a ser un producto Premium y de consumo masivo. Tiene algo de espacio para la diferenciación, sin embargo existen muchas compañías que podrían ofrecer algo similar. El perfil del cliente está altamente informado sobre opciones de competidores, lo que eleva el poder del consumidor y genera bajas tasas de rentabilidad para el sector.

Poder de Negociación del Proveedor

Los proveedores de la materia prima, cacao orgánico son limitados a nivel nacional. Estos han aumentado en el transcurso de los años (ProEcuador, 2013). Sin embargo, la demanda también ha aumentado generando una rivalidad por obtener la mejor materia prima dándole poder al proveedor. Desde la perspectiva de los productores artesanales utilizan la capacidad ociosa de los grandes productores para producir entre tanto sus productos, estos son algunos proveedores que dan la opción y ofrecen bajos precios con tal de tener a sus máquinas operando. En este sentido los proveedores pierden un poco de poder debido a que hay una competencia para mantener sus máquinas operando la mayor cantidad de tiempo. En general es alto, a pesar de que todos tienen la capacidad de producir la materia prima es

relativamente escasa y hay que comprar cosechas con anticipación para lograr tener una participación.

Rivalidad

La rivalidad en este sector se analiza de acuerdo a las ventas de las compañías más grandes del mundo en el sector de chocolate y sus productos.

Compañía	País	Ventas (en Millones)
MARS Inc.	USA	\$18,400
Mondelez International	USA	\$16,691
Nestlé	Suiza	\$11,041
Ferrero Group	Italia	\$9,957
Meiji Co	Japón	\$8,461
TOTAL		\$64,550

Tabla 4 Rivalidad de las grandes compañías productoras de chocolate

En Ecuador las compañías que lideran el mercado son solo unas cuantas, a pesar de que existen algunas pequeñas es más difícil encontrar datos de ventas de las mismas. A continuación, se muestran las marcas más famosas de chocolates incluyendo productos orgánicos.

Compañía	Ventas (aproximadas en Millones \$)
Nestlé	\$474

Pacari	\$5.4
Hoja Verde	\$1.6
Andean Flavor	\$0.075
EcuaChocolates	\$1.6
Fresh Costa	\$0.054
TOTAL	\$482,73

Tabla 5 Marcas más reconocidas de productos orgánicos en Ecuador

En conclusión, se evidencia que hay una amplia gama de marcas locales, que ya están trabajando el mercado y tienen cierto reconocimiento (por su puesto una más que otras). Esto hace difícil competir y diferenciar el producto por medio de sabores y variedades. Por consiguiente, hace que la rivalidad del sector sea alta disminuyendo los beneficios del sector.

Anexo 2.

Consumidor

En la encuesta realizada se entrevistó a profundidad a 12 personas que han trabajado en el mundo de confitería tanto en Estados Unidos y Ecuador. No solo con experiencia en este mercado, el 100% consideran consumidores y conocedores del producto. Entre estos se investigó los hábitos de consumidor según sus conocimientos del mercado y como estos se comportan en ambos países.

Consumes algún tipo de Chocolate?

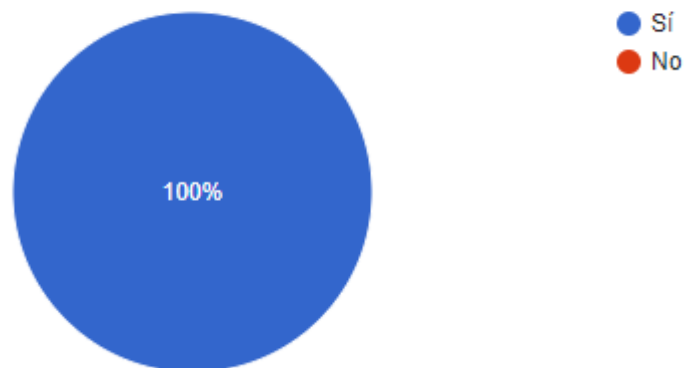


Ilustración 7 . Gráfico de respuesta de participantes sobre consumo de chocolate

Entre todos los participantes el 25% tiene un buen conocimiento de chocolates clarificando que la marca Lindt es su favorita debido al uso de granos de fino aroma y su exquisito sabor. Solo el 8% de participantes eligieron un chocolate que no era orgánico, ni hecho con granos finos y otro 8% mencionó que no tiene una marca favorita.

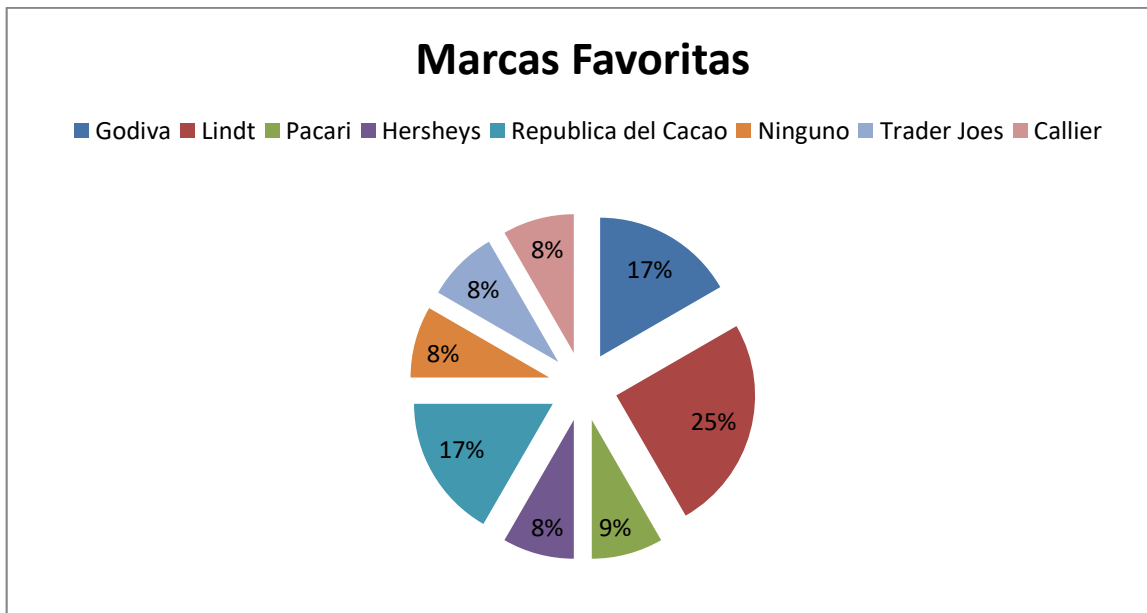


Ilustración 8 Gráfico de respuesta de participantes a Marcas favoritas.

A los entrevistados se les consulto que tipo de chocolate consumen, el 74% menciono barras por la facilidad. Sin embargo, algunos mencionaron trufas o pedazos pequeños para que sean snacks; en ambos casos fueron el 14% de los entrevistados. Sorprendentemente, ninguno consume chocolate en polvo, líquido o algún otro tipo.

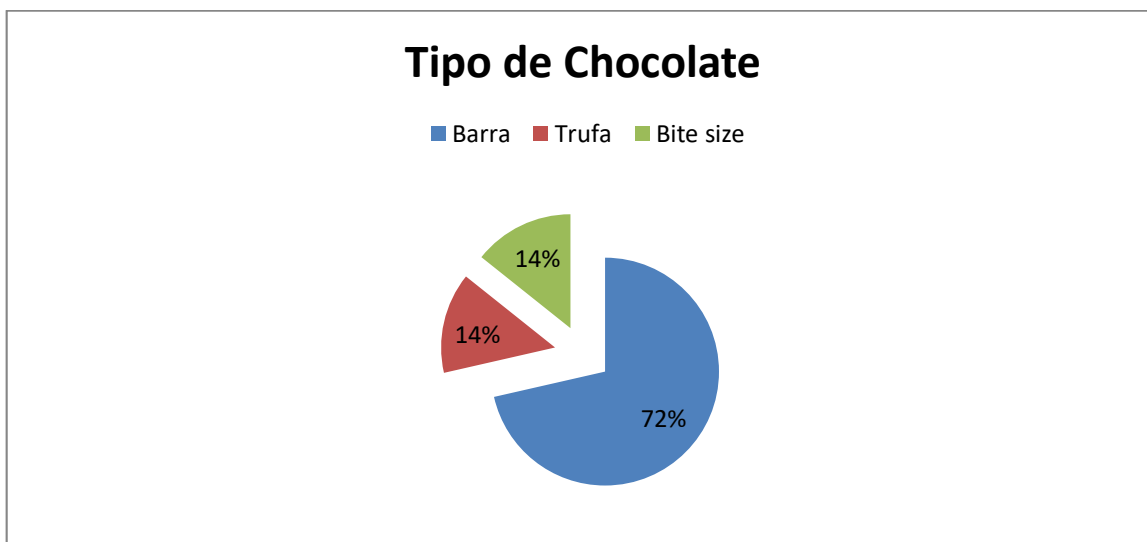


Ilustración 9 Resultados del tipo de chocolate que consumen los entrevistados.

De igual manera a todos se les consulto los tres atributos más importantes de su marca favorita de chocolate. De manera significativa el 91.7% escogió el sabor, 75% calidad y finalmente la variedad de sabor con 41.7%. Demostrando que la calidad, variedad y sabor es lo que buscan todos los consumidores de chocolate.

Indique los 3 atributos más importantes de tu chocolate favorito

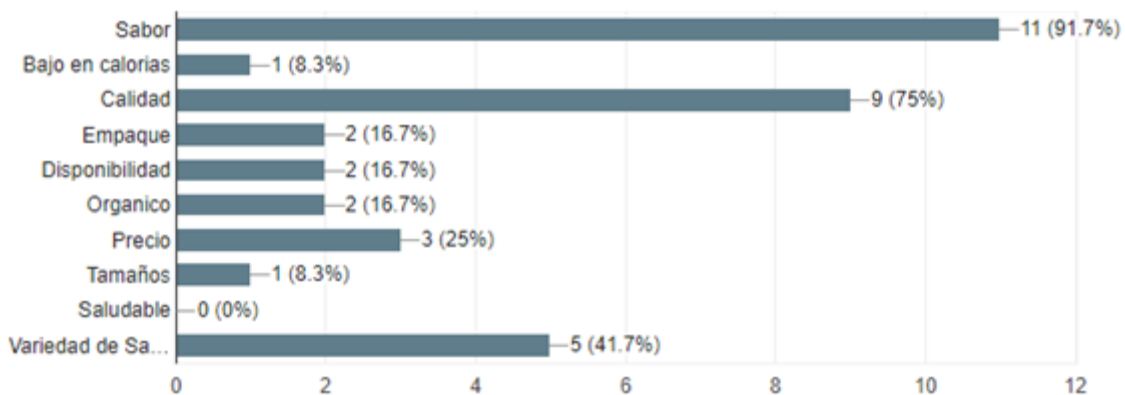


Ilustración 10 Atributos más importantes.

De esta misma manera se les consulto los atributos que no les agradan y en que podrían mejorar. El 50% coincide en que las marcas favoritas de buen sabor y calidad no están disponibles en muchos lados y no son orgánicos. La otra más mencionada fueron los tamaños, al parecer las barras son muy grandes y estas deberían ser de 50gr o bit size, lo cual es difícil de encontrar, el 41.7% coincide en esto.

Indique los 3 atributos NO te agradan de tu chocolate favorito? (o que podrían mejorar)

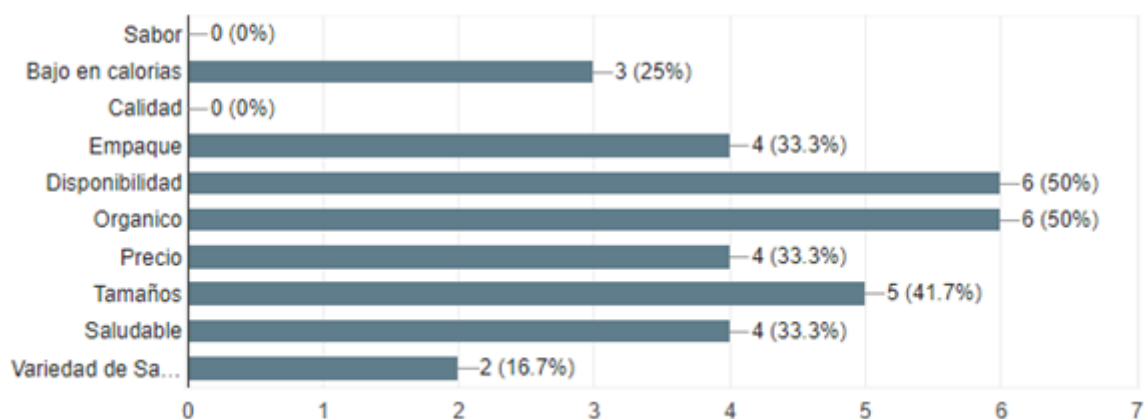


Ilustración 11 Atributos que no les gusta o podrían mejorar.

También se consultó con qué frecuencia compran chocolates. Todos compran barras a falta de productos bit size. El 42% compra al menos una unidad al mes y el 25% compra cuatro unidades al mes.

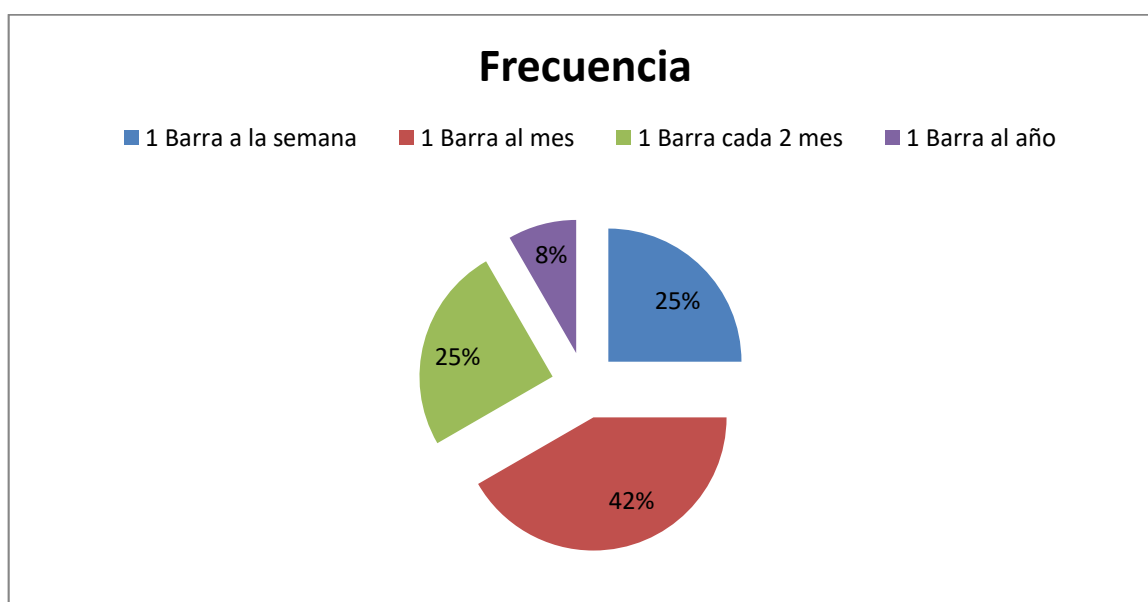


Ilustración 12 Frecuencia y cantidad de producto.

Entre los consumidores se determinó que todos buscan calidad y sabor y están dispuestos a pagar por ello. El 66.7% paga más de \$3.01 por barra e incluso el 41.7% de ellos paga más de \$5.01.

Cuánto paga por esa cantidad de Chocolate?

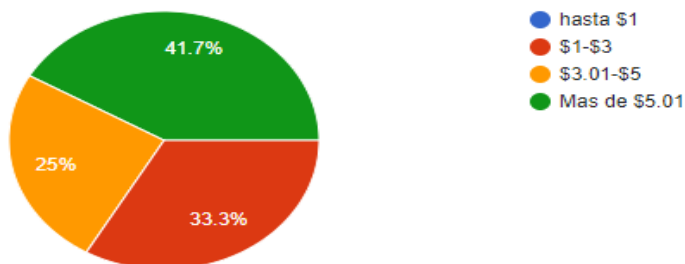


Ilustración 13 Precios que pagan los consumidores

De todos los entrevistados el lugar favorito de compra con el 91.7% son supermercados, ya sean grandes o especializados. Luego son tiendas comunes con el 33.3% y el 25% busca otros lugares como las tiendas directas de los comerciantes o aeropuertos.

Donde compra su chocolate favorito?

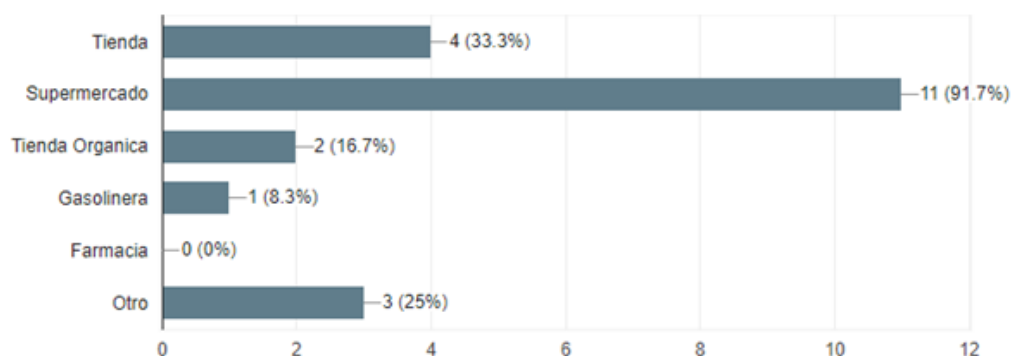


Ilustración 14 Lugares de compra

Concepto

De todas las personas entrevistadas solo el 8.3% no sabe los beneficios del chocolate amargo, orgánico y más puro (+ 60% chocolate). De estos también solo el 16.6% no ha probado este tipo de chocolate. Ahora bien, el 100% quisiera probarlo y está dispuesto a cambiarlo sabiendo que son beneficiosos en cantidades medidas. Ahora bien, de todos tienen sus comentarios respecto a los sabores favoritos y presentaciones que buscan en sus marcas. Esto se muestra en las siguientes figuras:

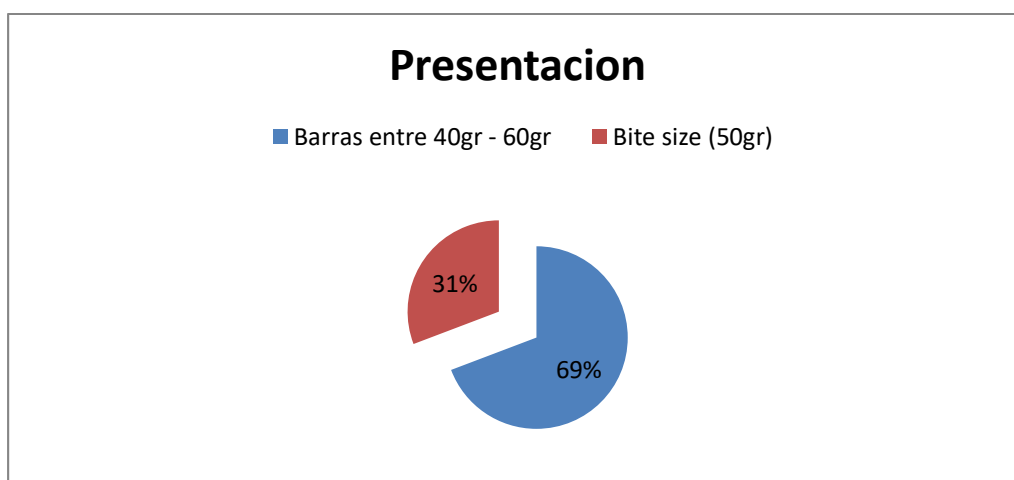


Ilustración 15 Presentaciones que los consumidores buscan.

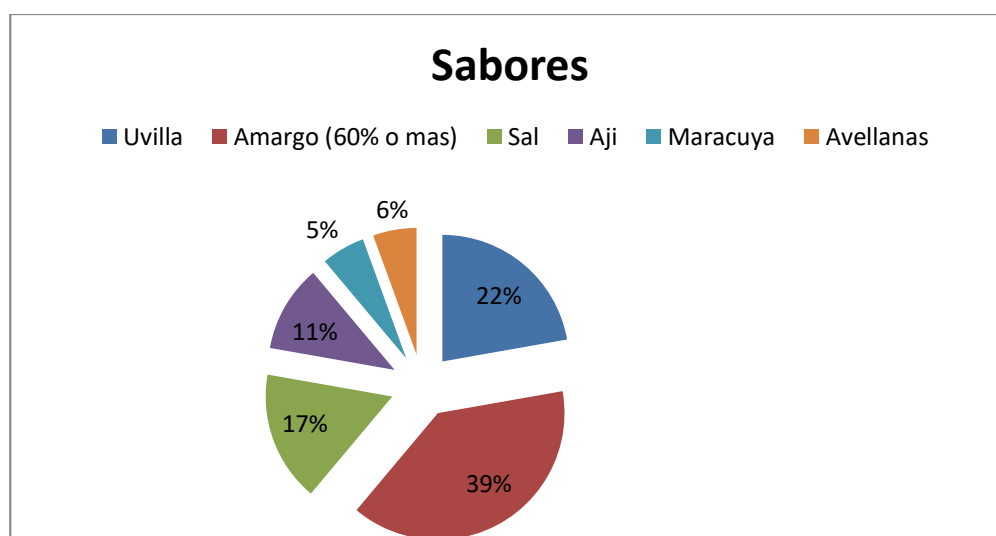


Ilustración 16 Sabores que los consumidores buscan.

Tabla 6 Preguntas de Encuesta

<u>DATOS GENERALES</u>
Genero
Edad
Estado civil
País de residencia
Nivel de ingresos
Ocupación
Nivel de Educación
<u>CONSUMIDOR</u>
Consumes algún tipo de Chocolate?
¿Cuál es la marca de tu chocolate favorito? Por qué?
¿Qué tipo de chocolate es el que más consumes? Por qué?
Indique los atributos más importantes de tu chocolate favorito
Que características NO te agradan de tu chocolate favorito?
<u>MERCADO</u>
Con que frecuencia compra su chocolate favorito?
Que cantidad normalmente compra de su chocolate favorito?
Cuánto paga por esa cantidad de Chocolate?
Donde compra su chocolate favorito?
<u>CONCEPTO</u>
¿Conoce usted los beneficios de Chocolate amargo y orgánico? Puede mencionar alguno?

¿Haz consumido chocolate amargo orgánico? Qué tal le pareció la experiencia?
¿Estaría dispuesto a cambiar chocolate común por orgánico y amargo? Por qué?
¿Que sabores y tamaño preferiría? Por qué?
¿Cuáles son las características que no le agradan en la presentación actual? Por qué?
¿Cuáles son los principales atributos del chocolate amargo orgánico Premium? Por qué?

Anexo 3.

Target Market Profile

Carla Andrade

Perfil

Ingeniera Mecánica
Jefa del área de proyectos
Casada con dos hijas (7 y 5 años)

Demográfica

33 años
Ingreso mensual de \$5,800
Femenino
Vive en Tampa, FL pero nació en Colombia

Identificadores

Muy activa, le gusta practicar deportes en su tiempo libre
Le gusta cocinar comida saludable para su familia



Anexo 4.**Análisis FODA**

Anexo 5.**CV Ejecutivo.****Xavier A. Villamar Jorge**

Datos Personales:

Lugar y Fecha de Nacimiento: Guayaquil, enero 4 de 1987

Estado Civil: Soltero

Nacionalidad: ecuatoriana

Educación:

Master en Administración de Negocios (MBA)

Universidad San Francisco de Quito (USFQ) 2016 – 2018

Ingeniería Mecánica

Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) 2005 – 2007

Universidad de Nueva Orleans (Estados Unidos) 2008 – 2010

*** Promedio General:** 3.24 sobre 4.00

Diplomado en Ventilación

Escuela de Refrigeración del Perú

Septiembre - diciembre 2013

Habilidades:

Conocimientos en computación, que incluyen Microsoft Office, AUTOCAD, Matlab, Mathematica, Taco Net, HSS, Price AIO.

Experiencia con maquinaria.

Conocimientos de hardware e instalación de computadoras.

Excelentes habilidades de comunicación, negociación y liderazgo.

Honores:

Lista del Decano de Ingeniería, verano 2009 y 2010.

Pasante de Ingeniería certificado y aprobado por la Junta de Ingenieros y Agrimensores Profesionales de Luisiana

Idiomas:

Inglés fluido.

Experiencia laboral:

- Abril 2014 – Presente

Jefe de Ventas, Comercial Oilmax/Oilsuper, Quito, Ecuador.

- Responsable de ventas para la marca Total en el sector industrial para la región Sierra y Oriente del país.
- Supervisión y coordinación de estrategias de ventas para el equipo de ventas.

- Liderar alianzas estratégicas.
- Atención personalizada a la comercialización para clientes especiales.
- Supervisión de capacitaciones técnicas y estudios de lubricación.

▪ Diciembre 2010 – marzo 2014

Gerente Regional de Ingeniería y Ventas Para América Latina, Sales

Engineering Contracting and Associates, Miami, FL, EEUU.

- Coordinación de cuatro cuentas internacionales: Productos de distribución de aire PRICE, Equipos de enfriamiento para Data Centers DATA AIRE, Bombas hidráulicas TACO, torres de enfriamiento Baltimore Air Coil
- Responsable del entrenamiento técnico de los representantes en los nuevos productos.
- Asistir a ingenieros y arquitectos en diseños y especificaciones.
- Supervisar y seleccionar representantes en veinticuatro países y coordinar sus estrategias de ventas.
- Liderar alianzas estratégicas entre cuentas para grandes proyectos.
- Dictar seminarios presenciales y vía web en temas como calefacción, ventilación y aire acondicionado en distintas conferencias en América Latina y Estados Unidos.

REFERENCIAS

- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao – Ecuador. *Ecuador continúa como líder en exportar cacao fino de aroma a escala mundial; cubre el 60% de la demanda*. Recuperado de: <http://www.anecacao.com/es/noticias/ecuador-continua-como-lider-en-exportar-cacao-fino-de-aroma-a-escala-mundial-cubre-el-60-de-la-demanda.html>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. *Información Estadística Mensual No.1986 – Agosto 2017*. Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Candy Industry (2017). *2016 Global Top 100 candies Company 25-1* Recuperado de: <http://www.candyindustry.com/2016-Global-Top-100-Part-4>
- Carolina Sanchez (Marzo 2017). *Aumenta el consumo de alimentos orgánicos*. Recuperado de: <http://www.eluniverso.com/guayaquil/2017/03/09/nota/6079450/aumenta-consumo-alimentos-organicos>
- Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles (2005, septiembre) *El mercado norteamericano para cacao orgánico y comercio justo*. Recuperado de: http://www.cei.org.ni/images/file/mercado%20norteamericano_%20cacao_%20organico_comercio%20justo.pdf
- Diego Andrade y Miguel Flores (Septiembre 2008). *Consumo de Productos Orgánicos / Agroecológicos en los Hogares Ecuatorianos*. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/63780450radBF21D.pdf>
- Dirección de inteligencia Comercial e Inversiones (2013). *Análisis del sector Cacao y Elaborados*. Recuperado de: http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/06/PROEC_AS2013_CACAO.pdf
- Dirección de inteligencia Comercial e Inversiones (agosto 2016). *Orgánicos en el Mundo*. Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/09/Org%C3%A1nicos-en-el-mundo.pdf>
- El Nuevo Diario (2008, agosto, 08) *Salud y sexualidad*. Recuperado de: <http://archivo.elnuevodiario.com.ni/2008/08/08/>
- Franchise help. *Chocolate Industry Analysis 2017 – Costs & Trends*. Obtenido de: <https://www.franchisehelp.com/industry-reports/chocolate-industry-report/>

González Julieta (2007) El chocolate. Recuperado de:

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182007000300001

<http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cacao-y-elaborados/>

Inflación. Recuperado de:

http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ECU

Jones Lang LaSalle IP (2014). Out with the old, in with the new. Recuperado de:

<http://www.us.jll.com/united-states/en-us/Research/JLL-ShopTopic-Grocery-share.pdf?715e0e88-2c50-49df-8839-d50262c6066a>

Lutz, Ashley (2014). How Trader Joe's Sells Twice As Much As Whole Foods. Recuperado de: <http://www.businessinsider.com/trader-joes-sales-strategy-2014-10>

Marsha Laux (Noviembre 2013). *Organic Food Trends Profile*. Recuperado de:

<https://www.agmrc.org/markets-industries/food/organic-food-trends-profile/>

Ministerio de Comercio Exterior (s.f.) Perfil cacao y elaborados. Recuperado de:

Organic Trade Association. *State of the industry*. Obtenido de:

https://ota.com/sites/default/files/indexed_files/OTA_StateofIndustry_2016.pdf

Organic Trade Association. *US Organic Industry Survey 2017*. Recuperado de:

<https://ota.com/resources/organic-industry-survey>

PIB Recuperado de:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro042018.pdf>

Riesgo País. Recuperado de:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04712XD/html>

Sampieri, R., Fernández, C., Baptista M., (2014) Metodología de la investigación.

Recuperado de:

https://trabajosocialudocpno.files.wordpress.com/2017/07/metodologc3a3c2ada_de_la_investigac3a3c2b3n_-sampieri-_6ta_edicion1.pdf

WFTO (Octubre 2013). *10 Principles of Fair Trade*. Recuperado de:
<https://wfto.com/fair-trade/10-principles-fair-trade>